



TITLE:

# 滿洲に於ける特殊會社の再組織問題

AUTHOR(S):

山本, 安次郎

---

CITATION:

山本, 安次郎. 滿洲に於ける特殊會社の再組織問題. 東亞經濟論叢 1941, 1(3): 636-657

ISSUE DATE:

1941-09

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/128670>

RIGHT:

所 究 研 濟 經 亞 東 學 大 國 帝 都 京 經 內 部 學 濟

年四回(三月、五月、七月、九月)發行

# 東亞經濟叢論

第 壹 卷 第 參 號

昭 和 十 六 年 九 月

上海に於ける金融機構……………	經濟學博士 小島昌太郎
中晚唐時代に於ける燉煌地方 佛教寺院の礎礎經營に就きて……………	文學博士 那波利貞
支那古代經濟史概觀……………	經濟學士 穗積文雄
支那國家銀行の統制力……………	經濟學士 德永清行
西歐思想に於ける東洋社會論の意義……………	經濟學士 島 恭 彦
滿洲に於ける特殊會社の再組織問題……………	經濟學士 山本安次郎
滿洲貿易構成の變化……………	經濟學士 岡倉伯士
ハウスホーファの東亞文化政策……………	經濟學士 出口勇藏
買辦發生の社會的根據……………	經濟學士 鈴木總一郎
東亞經濟圈に於ける米生産の發展……………	經濟學士 大上末廣
北京回教徒の職業……………	經濟學士 澤崎堅造
支那紡績勞働請負制度の發達……………	經濟學士 岡部利良

(裝 轉 載)

書 肆 有 斐 閣 發 賣

## 滿洲に於ける特殊會社の再組織問題

山 本 安 次 郎

### 一 序論——再組織問題の意義

特殊會社とは何か、特殊會社制度が滿洲國民經濟の課題に對して必然的にして妥當なるものであるか否かについては見解の相異がない譯ではない。<sup>(註一)</sup>併しこゝではこれを問題とすることは許されない。こゝでは特殊會社が滿洲國民經濟の「建設經濟」的性格を基盤とし、その課題を自らの課題として自覺的に擔當する固有の企業制度として形成せられ發展して來たものであつて、今日では滿洲國民經濟の中樞をなし、これと離れ難き關係にあるといふ事實から出發せざるを得ない。

(註一) 特殊會社は單に抽象的に規定せらるべきではなく、寧ろ發展的に(1)株式會社の萌芽形態としての特殊會社、(2)株式會社の特殊形態としての特殊會社、(3)株式會社の否定形態としての特殊會社に區別して考へらるべきであらう。この問題並に特殊會社の滿洲國民經濟に於ける必然性については別の機會に考察したいと思ふ。

即ち、今日滿洲國民經濟はその建設經濟的性格を端的に示す謂はゆる三大國策、<sup>(註二)</sup>特にかの産業開發五ヶ年計畫の下に特殊會社制度を樞軸として運營せられてゐることは周知の通りであつて、<sup>(註三)</sup>「今日滿洲産業經濟を語るには特殊會社を識らずして語り得ず、又特殊會社の活動を見ずして滿洲經濟の動向を観ることは不可能である。吾國

民生活文化の分野迄も特殊會社を知らずしては圖り知り得ないのである。<sup>1)</sup>それであるだけに、特殊會社の任務は重く、この特殊會社の經營如何が直接に滿洲國民經濟の運命を決するともいふことが出来る。

(註二) 産業開發五ヶ年計畫、開拓民政策、北邊振興政策と呼ばれるものがこれである。

(註三) 特殊會社が滿洲國民經濟に於て如何なる地位を占めるかは次の數字によつても一應知り得る。康德七年十一月末調査によれば、金滿株式會社總數は一、七七七社、公稱資本金六、一六八、三四七、〇〇〇、拂込資本金四、二五二、九一九、〇〇〇であり、そのうち特殊會社は七〇社、公稱資本金四、五一八、〇五五、〇〇〇、拂込資本金三、三一七、七六六、〇〇〇である。

特殊會社は社數に於ては四%弱であるが、公稱資本金は七三%強、拂込資本金は七八%を占めてゐる。

かくの如く、特殊會社は直接に國策たるかの五ヶ年計畫の自覺的擔當者であつて、それによつて課せられたる建設的任務を如何にして有効に有利に遂行するかといふことが經營の中心問題たらざるを得ない。従つて、特殊會社は常にその業績の批判を媒介にその改善を試み、合理性を高めて行くのでなければならぬ。而して經營の改善は同時に組織の改善であり、再組織の問題に外ならない。特殊會社の經營は本來的に再組織問題として考へられざるを得ない。

併しながら、かくの如く特殊會社經營が常に再組織問題として考へらるべき性格をもつといつても、この再組織問題を單に抽象的に考へてはならない。それは單に抽象的な理論の要請として考へられてはならない。再組織は特殊會社の轉換、危機を媒介とする轉換である。再組織は單に組織の改善として連續面に於て考へられるよりは、寧ろ組織の止揚として非連續の連續と考へられる。それは非連續の連續として飽くまで主體的具體的實踐的に理論的な問題である。こゝに再組織問題の眞の意味があるのである。従つて再組織は無媒介的直接性に於ては

1) 菊地氏、滿洲重要産業の構成、序文。

問題とならない。それは歴史的現實に於ける危機を媒介にして初めて現實的に理論的な問題となる。危機の自覺なきところには再組織問題はあり得ない。事實、滿洲に於ける特殊會社の發展はかゝる危機を媒介とする再組織の過程を示してゐる。<sup>(註四)</sup>

(註四) 特殊會社發展の段階もかゝる立場から眞に根本的に理解せられる。そうでなければ、全く形式的な區別になつてしまふ。

ところで、特殊會社の再組織は實は滿洲國民經濟そのものゝ再組織に外ならず、特殊會社再組織の必然性も滿洲國民經濟の根本的性格のうちにその根據を求めねばならない。改めて説くまでもなく、滿洲國民經濟がその現代的轉換の出發點に於て課せられた歴史的使命はその資源を開發し重化學工業を建設し、以て日滿共同防衛の物的基礎を確立するにある。この使命は建國前の謂はゆる半封建的半殖民地的な農業的自然經濟の地盤の上に極めて急速にしかも大規模に綜合的に達成せられねばならないのであるが、自らかゝる經濟力をもち得ない滿洲國民經濟の對外依存性は決定的である。ミンデン<sup>2)</sup>は生産曲線、輸出曲線、輸入曲線の綜合を以て獨逸國民經濟の運命曲線と名づけてゐるが、對外依存性の決定的に強き滿洲國民經濟にとつてはなほのことこの對外關係の如何がその運命を決するといはねばならない。かくの如く、滿洲國民經濟はその歴史的使命を強度なる對外依存性に制約せられつゝ文字通り自然經濟的基盤の上にその自然性との鬭争を通して達成すべく運命づけられてゐるのであつて、それは決して安易なる道ではあり得ない。即ちこれまで幾度か危機に直面し、再組織を餘儀なくせられたのであるが、それは主としてこの對外依存性に根據をもつ。換言すれば、對外關係の變化を契機に生成する危機を

2) 木場貞壽譯，大獨逸國の經濟指導，188頁。

媒介に新たな課題が課せられ、再組織が不可避免的となつたのである。思ふに課題なるものは一般的抽象的に與へられるものではあり得ない。それはそれ／＼の歴史的現實に於ける危機を媒介に具體的に課せられる。課題は單に一般的抽象的連續的ではなく、非連續の連續として具體的發展に於いて考へられねばならない。<sup>(註五)</sup> かくる課題の具體性から、従つてそれに對應する再組織問題から、滿洲國民經濟的發展段階が劃せられる。<sup>(註六)</sup> 而して、かくる滿洲國民經濟的發展段階が同時に特殊會社制度の發展段階と互に相即することは説明を要しないであらう。<sup>(註七)</sup> 蓋し上述の如く滿洲に於ける特殊會社は直接に國民經濟の課題を自らの課題として擔當するものであるからである。かくて、特殊會社の再組織は同時に國民經濟の再組織を意味し、逆に國民經濟の再組織は同時に特殊會社の再組織を意味するのである。

(註五) 課題の具體的發展性を、例へば大同二年三月一日の「滿洲經濟建設綱要」と東德三年八月十日の「滿洲第二期經濟建設綱要」との比較に於て見出すことが出来る。

(註六) この點については種々の考へ方があるであらうが、吾々はかゝる見地から三期に分け得ると思ふ。第一期建國から康德三年まで、治安確立基礎的建設の時代で、所謂滿洲の獨善的アウタルキー主義の時代。第二期康德四年から六年まで五年計畫の膨脹の時代で、日滿一體化への時代。第三期康德七年以來五ヶ年計畫の緊縮への時代で日滿一體化實現の時代とし得るであらう。

(註七) 特殊會社の發展段階を國民經濟のそれと照應すれば、第一期は一業一社主義による濫設の時代、第二期は綜合經營原則による滿洲重工業の企業網建設の時代、第三期は全面的改組の時代で、これが吾々の問題である。

以上述べたる如く、滿洲國民經濟の對外依存性のゆゑに、特殊會社は從來幾度か再組織を試みざるを得なかつたのであるが、特に一昨年を轉期とする日本の對滿投資の窮屈化と第二次歐洲大戰の勃發による輸入の中絶化を

契機とする經營條件の惡化によつて滿洲國民經濟従つて特殊會社の經營は正に危機に直面し、新たなる意味にて再組織が強要せられるに至つた。他方に於て、本年はかの五ヶ年計畫の最終年度に當り、第二次五ヶ年計畫も策定せられんとして居り、從來に於ける實驗の成果を來るべき五ヶ年計畫の策定に生かす意味に於ても亦特殊會社の再組織は極めて重大な意味をもつといはねばならない。かゝる情勢に應じて、政府は既に自ら特殊會社の批判を試み、昨年九月「特殊會社の機能刷新強化に關する件」としてその再組織案を發表し、その實施に努力してゐるのは蓋し當然といはねばならない。

だが、問題は如何にして如何なる方向に再組織するかにある。政府の再組織案が果して滿洲國民經濟の根本的性格の理解に立脚し、眞にその發展の動向を正しく把握し、従つて特殊會社經營の諸困難や諸欠陥の根據をつきこれを排除しこれを是正し得るものであるかどうか、換言すれば、この歴史的現實に於ける危機の構造を根本的に理解し、従つてこれを打開し得るものであるかどうか、問題は實にこゝにある。再組織問題が重要であればあるだけ、その案は眞に具體的にして主體的な理論を根據とするのでなければならぬ。然るに、吾々の見るところによると、政府の再組織案は極めて抽象的にして皮相的であり、機械的にして反動的な方向をさへ示してゐる。この故に、政府案を單にその細目に於てはなく、寧ろ根本的に批判し、再組織の眞の意義を明かにすると同時に眞に正しき再組織の方向を考察することは吾々の任務でなければならぬ。

## 二 能率増進と再組織問題

既に述べたる如く、滿洲に於ける特殊會社はそれ／＼直接に五ヶ年計畫の擔當者として、それ／＼に課せられたる一定の課題をそれ／＼の事情の下に出来るだけ有効に且つ有利に遂行すべき任務を負ふ。換言すれば、特殊會社は出来る限り能率高き仕方に於て一定の國策事業を經營すべき任務を負ふ。それゆゑに、特殊會社經營は常にその業績の批判を媒介に合理化を圖り能率の増進を企圖するものでなければならぬ。それにも拘らず、實際には多くの特殊會社は所期の業績を挙げ得ず、非能率性は恰も特殊會社經營に固有の性質かの如く考へられ勝ちである。即ち、廣く能率といふとき、それは或は機械効率、労働能率として、或は操業率として、或は収益率乃至有効率等として様々の意味に理解せられるのであるが、その何れの意味からするも特殊會社經營の能率が餘り香しくないことは周知の事實であり、しかも次第に惡化の傾向をさへ示して來てゐる。一例を挙げれば、昨年末に於ける特殊會社七十社のうち、漸く採算點に達してゐるものは三十社にすぎず、他は何れも赤字の連續を示してゐる。勿論、そこにはそれ／＼特殊會社の事情があるのであつて一概には斷定し得ないけれども、單にこの一事を以てしても特殊會社經營の能率が如何に低いかを一應察知し得ると思ふ。従つて特殊會社經營が能率問題を中心に批判せられるのは當然であるばかりでなく、寧ろ長い間かゝる状態に放置せられて來たことを不思議に思はざるを得ない。かくて、この能率問題は特殊會社經營の中心問題を形成する。特殊會社の能率増進問題が實際的にも理論的にも極めて重大な意味をもつ所以である。特に滿洲國民經濟の如く、特殊會社の占める地位が決定的であればあるだけ、その意義もいよく大きいといはねばならない。

併しながら、この能率増進問題も單に特殊會社經營の一般的要請といふ意味に於ては必ずしも現實的に具體的



な問題とならない。能率増進の課題性が自覺せられない。危機を媒介とするとき、能率増進の課題性が自覺せられ、眞に現實的な實踐問題となる。この意味に於て能率増進問題は再組織問題として眞に具體的な問題とならないはねばならない。上述の如く、貿易關係の惡化、特に日本の對滿投資の縮減にも拘らず、建設の規模と速度の増大の要求は却つて熾烈となる。かかる矛盾せる要求の表現として特殊會社の再組織問題が考へられ、しかもかかる矛盾せる要求の解決者として能率増進問題が再組織の目標となるのである。かくの如くして、吾々は能率増進問題を單に一般的抽象的な問題としてではなく、特殊會社の再組織問題の中心として具體的現實的に問題とするのでなければならない。

そこで、問題は特殊會社を如何なる立場から如何に再組織することによつて能率増進を可能ならしめ得るかである。特殊會社經營の非能率性の根據を如何に見、これを如何なる仕方でこれを是正し、積極的に能率増進を圖り得ると考へるかにある。換言すれば、特殊會社制度内に於て能率増進を試み、これによつて危機を打開し得ると考へべきか、或は特殊會社制度を越えることによつてこれを打開し得ると見るべきかにある。問題は現實に於ける危機の根本的構造を如何に考へるかにある。吾々は先づ政府案の批判的考察から始めよう。

特殊會社の批判が行はれ、その再組織問題が取り上げられたとき、政府の企圖する革新は暫定的對策ではなく「從來の運營方針の改革、基本的方策の新樹立が行はれるものと見られる。即ち今次改革の二大方針は責任制度の樹立、利潤追求制確立であるが、これは特殊會社制度に對して根本的變革であり、滿洲産業革命の一新紀元を劃するもの」であるといはれてゐた<sup>1)</sup>。この根本方針が再度の検討を経て「特殊會社の機能刷新強化に關する件」

1) 滿洲經濟，康德七年八月號，80頁。

として發表せられたものである。<sup>2)</sup> この案は四項よりなるのであるが、こゝで問題となるのは最初の二項である。それは大體次の如くである。

#### 一 特殊會社の能率増進に關し

(イ) 特殊會社の運営に關し責任分野を明かにすること。政府は物動計畫、資金計畫などの決定に基づき當該會社に期待する事業の限度を明示することとし、會社首腦者は決定せられた事業計畫目標の實現につき全責任をとるものとす。なほ政府に於ては右主旨を達成する爲、次の處置を講ずるものとす。(1) 會社の擔當すべき國策の決定については當該會社の首腦者を參畫せしむること、(2) 現下の事態に於て會社が特に重點をおくべき事業を明確に指示すること、(3) 會社に對する監督はその大綱を統べるに止め事業經營の手段手續などに關しては會社の性質に應じ可及的に省略すること。

(ロ) 人事及び給與の刷新 (1) 理事長中心主義を強化すること、(2) 役員の少數精銳主義をとること、(3) 滿系の活躍を促進すること、(4) 役職員の賞與制度に改善を加へること、(5) 各社間に於ける社員給與制度の均衡を圖ること、(6) 職員の指導訓練をなすこと、(7) 特殊會社精神の育成昂揚を圖ること、(8) 公式待遇などを考慮すること。

(ハ) 會社の形態及び機構の合理化 (1) 事業經營の一元性を確保すること、(2) 企業單位の合理化を圖ること、事業の性質に従ひ一業一社主義に再檢討を加へると共に會社の統合整理を行ひ、以て企業單位の合理化を圖りその能率を増進するものとす。(3) 内部機構の合理化を圖ること、事業能率増進の見地より特殊會社の現行内部機構、支店組織などに再檢討を加へ徹底的にこれが整理改廢を行ひ、特に各會社の國外に於ける事務所については

2) 大朝、昭和十五年八月廿六日、滿洲(東洋經濟特輯)參照。

これが整理縮少を實行せしむるものとす。(4)現場主義、第一線主義を強化すること、(5)監事制度を改善すること、(6)自體監察制度を實施すること、(7)技術の研究向上を圖ること。

## 二 特殊會社の事業收支改善に關し

(イ) 特殊會社の企業性を重視すること、從來特殊會社の運営については事業計畫の進捗擴大を重視するの餘り企業性を輕視したる傾きあり、これがためこれら事業に於てはやゝもすれば事業收支不良化し資本の濫費に陥る惧れなしとせず。よつて今後政府の特殊會社指導監督に當つては事業の伸張、公益の確保と共に企業的業績の良否を監督の重要規準となし、もつて事業運営の健全性を確保するものとす。

(ロ) 事業費及び經費の節約を圖ること。

(ハ) 建設事業に於ける收支計算を改善すること。

(ニ) 補助金制度に再検討を加ふること。

(ホ) 政府出資の範圍を限定すること、政府出資はやゝもすれば會社の事業收支を放漫に導き易き傾きあり、他面民間資本吸收の重要性をも考慮し特殊會社に對する政府の出資は會社の性質を勘案して今後嚴にその範圍を限定し、極力民間出資によらしめるものとす。また同様の見地より特殊會社の關係事業に對する増資についても極力制限するものとす。

(ヘ) 特殊會社の様式を民間に開放すること、

(ト) 豫算制度を確立すること、會社の事業收支に關し豫算制度を確立し、經理に計畫性を與へると共に經費の

節約に資し收支の改善を圖るものとす。

以上が政府案の大綱である。吾々はこれによつて滿洲國民經濟がいはば膨脹時代から緊縮時代へ轉換せることを看取せねばならない。しかもそれはミンデンの謂はゆる運命曲線の不可避免的に強要するところである。そこで問題はかゝる運命曲線の惡化に對する對策としてこの政府案が如何なる意味をもつかにある。上述の政府案によつて政府が特殊會社の非能率性の根據を如何に見、如何にしてその増進を圖らんとしてゐるかを一應知り得るであらう。而してこの案は頗る廣範圍に亘り從來問題となつた點を網羅的に列舉してゐるかに見え、個々の事項について見ればその理解の程度にはなほ批判の餘地があり、また當然に考慮せらるべくして考慮せられてゐない點もないではないが、それらにつき一々批判を加へる餘裕はない。こゝではたゞ政府案に依つて立つ根本方針乃至立場を批判するに止めざるを得ない。

先づ、その能率増進案につき考察しやう。こゝに列舉せられてゐる責任制度の確立<sup>1)</sup>、人事の刷新<sup>(註二)</sup>、企業形態及び機構の合理化が何れも經營上の重要問題であり、能率増進とも密接な關聯をもつことに異論はない。併しなから、これらは何れも經營の全く初步的知識にすぎないのであつて、從來若しこれらの點にその非能率性の根據があつたものとすれば、特殊會社の經營者並に經營幹部及び政府當局が如何に經營問題に對して無知であつたかを表明するものといはざるを得ない。従つて、從來特殊會社の設立が如何に無計畫に行はれ<sup>3)</sup>、その經營が如何に無理論であり、亂脈を極めたものであつたかをこの政府案自身が物語つてゐるといはねばならない。特殊會社經營の非能率性の最も有力な根據の一が實に經營理論を無視する素人經營者にあるといふも決して過言ではない。若し

3) 菊地氏、前掲書、8頁。

果してそうであるとすれば、この政府案によつてこれらの點を改革することにより從來の非能率性を一應是正し得るといはねばならない。その限りに於て、この政府案の意義も認められねばならない。併しながら、問題は立派な案の作成ではなく、その實行にある。しかもその實行には經營理論が不可欠であつて、こゝに困難な問題の存在することを見落してはならない。

(註一) これらが經濟組織理論、經營管理理論に立脚すべきはいふまでもない。

(註二) これは所謂最適規模の問題であつて、滿洲の如き一業一社主義の巨大建設に對する批判の根據を與へる。ソ聯に於ける建設規模論争はこの點につき示唆するものといへよう。

政府案の意義は以上の如き意味に於て一應認容せられねばならないのであるが、併しこれが案の通りに實行せられたとしても果して所期の能率増進問題を根本的に解決し得るであらうか？ 從來、能率問題は個々の會社經營の問題と考へられて來た。それは自由主義經濟を前提としてゐたからである。けれども、今日の如き經濟情勢の下に於ては先づかゝる考へ方そのものが問題とならざるを得ない。能率増進は單に會社經營の立場からではなく、實に國家經營の立場から考へられねばならない。今日に於ては、能率概念も從來の個別經濟的から國民經濟的概念に轉換せざるを得ない。この點を理解しない能率増進案は、それが如何に微に入り細に亘らうとも眞に具體的に有効な再組織案とはいひ得ない。單に企業の内外部機構の改組によつて能率増進を圖らんとするのは、全く無意味とはいひ得ないにしても、殆んどその可能性は少ないといはざるを得ない。特殊會社の再組織は國民經濟の再組織としてのみ眞に具體的な意味をもつ。政府案はこの點につき例の重點主義を主張するかも知れない。

併しこれについては後に問題とするであらう。かくの如くして、吾々は政府案の立場が近代經營學のそれを一歩も出でないことを指摘せざるを得ない。

次に、その收支改善案につき考察を進めよう。これが前の能率増進案と密接な關聯をもつことは改めて注意するまでもない。蓋し、第一に能率増進案は間接にこの收支改善案は直接に資金政策と結びついてゐるといふ意味に於て、第二に能率増進は直接に收支改善を意味するし、收支改善は逆に能率増進を促進するといふ意味に於て互に關聯するからである。而して、この點に關し政府の企圖するところは企業性の重視につきる。種々なる項目を擧げてゐるけれども、それらは結局はこの企業性の重視を中心とするものに外ならない。而して、この企業性が何を意味するかは明かではないが、案の内容から見て、それは單に消極的な採算としてではなく、寧ろ積極的な「利潤追求」<sup>(註三)</sup>乃至収益性と解する外はない。蓋し、政府案によれば、從來の企業性の輕視に對しその重視を主張し、これを業績良否判定の規準とするからである。そればかりではなく、案の狙ふところは結局、企業性の重視、能率の増進、収益の増大、民間資本の吸收、特殊會社樣式の開放、政府出資の制限、私的資本一元化、にあると思はれるからである。かくの如くして、吾々はこの收支改善案が、直接的には資金政策の表現であるとしても、同時に能率増進案の一翼に外ならないことを見落してはならない。

(註三) 改革の二大方針として責任制度の確立と利潤追求制の確立が擧げられてゐたことは前に述べた。

改めて説くまでもなく、採算を全く無視するところそこには國家的事業經營や慈善的事業經營はあり得ても、企業的事業經營はあり得ない。採算を離れて經營なしである。勿論、採算といつても、そこには種々な採算の仕

方があり得る。費用補填的採算(註四)もあれば、利潤追求的採算もある。また短期的採算もあれば、長期的採算もある。(註五)何れにせよ採算を無視しては企業經營は自律性をもち得ない。それは結局自己否定に外ならない。特殊會社が假令國策事業を經營するにしても、全然採算を無視することは許されない。從來、特殊會社が自ら採算を輕視し、或は全く無視したとすれば、そして多くの場合實際にかゝる傾向を認めない譯には行かないのであるが、それは自己の經營無能力の表明に外ならない。従つて特殊會社に採算を、費用補填的採算を重視せしめることは當然といはねばならぬ。

(註四) こゝでは所謂適正利潤の費用化現象を考慮に入れねばならない。従つて、これは二つに區別されることを注意しなければならぬ。

(註五) 長期といつても色々な場合が考へられるであらう。例へば、滿拓の如き國策事業の國策事業と呼ばれる如き經營にあつては三十年乃至五十年の採算を考ふべきが如くである。

かくの如く、採算の重視は當然である。けれども從來の特殊會社經營がこれを輕視して來たからといつて、機械論的反動的に金業性乃至収益性の追求を圖らんとすることが許されるであらうか？ 企業性の重視、能率の増進、収益増加、民間資本の吸収、特殊會社様式の開放、政府出資の制限、私的資本一元化、かくて特殊會社の株式會社への接近、いな營利會社への逆轉、かゝる意味に於ける「特殊會社制度に對して根本的變革」<sup>4)</sup>を試みることに許されるであらうか？

特殊會社の歴史的社會的必然性は、これを認めねばならないが、それは公私企業の統一ではなく文字通り混合企業に外ならず、その性格上、根本的な欠陥を包蔵することも亦認めざるを得ない。いはゞ特殊會社のかゝる性

4) 滿洲經濟，7年8月號80頁。

格的欠陥が再組織問題を契機に具體化したのである。併し、だからといつて、これを株式會社、營利會社への逆轉によつて問題の解決を圖らんとすることが如何に時代錯誤であるかは説明を要しない。現實に於ける危機はそれによつて打開さるべく餘りに大きい。事實、營利主義による能率増進の時代は既に過ぎ去つた。今日、假令營利主義を認容するにしても、實際に収益を擧げ得ないのが現實である。採算の重視は肝要ではあるけれども、企業性乃至収益性追求への逆轉は決して問題解決への道ではなく、却つて混亂への道にすぎない。

要するに、特殊會社經營はその能率の増進を圖らねばならない。その收支を改善しなければならない。しかし政府案の如く、實現の可能薄き希望に止つてはならない。特殊會社の再組織は實に國民經濟の再組織に外ならないからである。勿論、特殊會社そのものゝ再組織は重要であるけれども、單にそれだけでは問題を根本的に解決することは出来ない。國民經濟全體の再組織問題としてののみ特殊會社の再組織問題も眞に具體的な意味をもつ。従つて、眞の能率増進問題の解決は、單に特殊會社の再組織に止らず、國民經濟の建設經濟的矛盾性格を止揚する國民經濟の再組織を不可欠とする。そして、その方向は、政府案とは逆に、特殊會社制度に徹し却つてこれを越えてその非能率性を克服し得る方向でなければならぬ。吾々はこの問題を考察するのでなければならぬ。而して、その際、政府案の第三項をなす謂はゆる重點主義をも問題とするであらう。

### 三 建設經濟の矛盾的性格と再組織問題

以上述べた如くであるから、吾々は特殊會社の再組織問題を根本的に滿洲國民經濟の建設經濟的性格との關聯



に於て問題とし、その矛盾的性格の止揚に於て再組織問題の解決を圖るのでなければならぬ。

滿洲國民經濟は、その歴史的課題性のゆゑに、或は「開發經濟」「建設經濟」として、或は「國防經濟」として、更に或は「統制經濟」「計畫經濟」として特質づけられるのを常とする。併し吾々はなほ「實驗經濟」としての性格をも見逃してはならないと思ふ。滿洲國民經濟がその歴史的課題を、一方には對外依存性の表現たるミンデンの謂はゆる運命曲線の變化に制約せられつゝ、他方には文字通り自然的農業經濟の基盤の上にその自然性との闘争を通して一步々遂行し來れる有様はまことに偉大なる實驗と呼ぶに適はしい。<sup>(註一)</sup>勿論かゝる大規模な實驗に前例がないなどいふのではない。<sup>(註二)</sup>また、今日、何れの國民經濟も多かれ少なかれかゝる實驗經濟的性格をもつに至つた事實を否定しやうとするものでもない。それにも拘らず、特に滿洲國民經濟に於てかゝる性格が極めて赤裸々に看取し得ることも亦否定出來ない。それは現に經濟建設が大規模に進行中だからに外ならない。それはともかく、既に前に述べたる如く謂はゆる運命曲線の動きのまにまに動搖を續け、危機に直面し、生命掛けの實驗を試みざるを得ないところに滿洲國民經濟の根本的特色が見られる譯である。吾々はかゝる觀點から滿洲の建設經濟の矛盾的性格を理解することが出來ると思ふ。

(註一) 從來、社會科學、文化科學、精神科學等と呼ばれる學問は殆んど全く實驗から無縁なるかの如く考へられて來た。しかし立場を轉換して見れば、無縁どころか實驗そのものに外ならないことを理解し得ると思はれる。特に滿洲國に於てはその感が深い。

(註二) イタリア、ドイツの國民經濟は固より、ソ聯のそれも亦かゝる實驗經濟といひ得やう。建設經濟はそれが如何なる形をとるにせよ、實驗經濟の性格を示す。

先づ、滿洲經濟建設の根本的な課題は國民經濟の基礎をなすところの、いはゞ再生産軌道を國策の線に沿ふて新たに形成して行くといふ點にある。具體的にいへば、從來の自然的農業經濟的地盤の上に、極めて大規模な鑛業、重工業、化學工業、機械工業、電力事業などを、しかも急速に計畫的綜合的に建設し、以て從來の農業經濟的再生産軌道を全く新たにして大規模な重工業的再生産軌道に轉換せしめ、かゝるものとして形成して行く點にある。しかも極めて強度なる對外依存關係に立脚しつゝ。

このことからして、建設經濟は第一に固定資本投下の連續としての性格をもたざるを得ない。建設課題たる鑛業、鐵鋼業、機械工業、化學工業、電力事業などは何れも巨大なる固定資本を必要とする。しかも、その規模が大きければ大きいだけ、その建設費は遞減するにしても、その總額に於ては巨大なる固定資本を必要とする。滿洲建設經濟が目標とするところは何れもこの「巨大建設」に外ならない。

しかも、他面に於て、これらの事業はそれ／＼聯關性をもつから、一の事業が成立するには他の事業も成立するのでなければならぬ。勿論、それら一聯の事業は互に一定の規模を要求することはいふまでもない。かくて互に聯關する一定規模の事業が凡て同時に建設せられて行くのでなければならぬ。

かくの如くであるから、固定資本の投下は更に固定資本の投下を要求する。しかもこの後續すべき固定資本の投下を中止すれば、從來投下せられた固定資本も全く徒費にすぎなくなつてしまふ。従つて一度固定資本を投下すれば、完成するまでは嫌應なしに投資を繼續しなければならぬ。謂はゆる加速度の原理によつて、固定資本は次第に累積し行かざるを得ない。

1) 企業の規模決定についてはソ聯の實驗が參考となると思はれる。例へば、山田譯、ソ聯工業經濟、上卷、319頁以下。

これを他面からいへば、建設經濟は相當に長期間に亘つて生産物を殆んど生産することなしに、少くとも完全操業を始めることなしに、固定資本の投下を必要とし、單に固定資本に止らず、更にそれに相應する運轉資本をも必要とする。それ故に、建設經濟に於ては、投資が生産力を發揮し得るに至るまで投資を繼續し得るか否かに最も決定的な問題が存在するといはねばならない。かくて、吾々は建設經濟の根本的性格として投資の同時性と繼續性をあげなければならない。

而して、建設經濟のかゝる要求も、貿易關係が順調である間は、無理なく満足せられるのであるが、それが一度制限せられるに至れば直ちに行詰らざるを得ない。既に何人も知る通り、獨逸からの機械類の輸入が中絶し、支那よりの勞働輸入も困難を加へ、支柱たる日本の對滿投資さへ窮屈して來た。このことは單に新投資の制限の問題のみではない。完成を見ない舊投資の生死の問題となる。特に、日本の對滿投資の問題は滿洲建設經濟全體の運命に關する問題たることを意味してゐる。而して、これが各々の現に直面する現實の姿に外ならない。

次に、吾々は建設經濟に於ける經濟建設の不均等性乃至跋行性を挙げねばならない。上述の如く、建設經濟は互に關聯する諸事業の同時的建設を要求せられる。併し、實際にはそれ／＼互に關聯する何れの事業をも同時に建設して行くことは困難であり、寧ろ不可能でさへある。それは單に技術的理由からばかりでなく、經濟的理由からも説明せられる。そこには必ず多かれ少なかれ建設の不均等乃至跋行を免れ得ない。かくて、そこには相當に大きなロスの發生する可能性が大きい。完成設備の全部または一部の遊び、建設の長期化現象などは、現に吾々の經驗してゐる事實である。それは建設經濟的性格として止むを得ないといへば、それまでであるけれども、

特に考慮せらるべき問題である。

更に、建設經濟のインフレ的性格を思はずには居れない。そのインフレ的性格は、既に述べたる如く、建設經濟が相當長期に亘つてその生産力を全く或は部分的にしか發揮することなく、固定資本並に運轉資本の投下を繼續せざるを得ないといふ點から明かであるが、更には資金計畫と物動計畫との齟齬をも見落してはならない。資金計畫は計畫通りに實行することは比較に容易であるが、物動計畫は寧ろ逆であり得る。従つて資金計畫の實行と物動計畫の實行の差額だけはインフレ促進的役割を演じ、その差が大きければ大きいだけ、その影響も大きいといはねばならない。かくの如く、建設經濟は本來的にインフレ的性格をもつものであつて、かゝる意味からすれば、建設經濟は自らその建設を否定するものを産みつゝこれと戦つて行かねばならないといふ運命をもつといひ得やう。これが建設經濟の統制經濟たるざるを得ず、進んでは計畫經濟ならざるを得ない根本的理由である。

最後に、建設經濟に於ては特に工產品と農產品との價格差の擴大が必然的に現はれる點を指摘せざるを得ない。上述せるが如き理由によつて工產品のコストは高まり、價格も上昇して行く。これにつれて輸入品も亦これにつれて騰貴して行く。勿論、價格は統制せられてゐるけれども、コスト高の理由によつて幾度か引上げられて來た。農產品も一般的傾向としては騰勢を示してゐるけれども、工產品に及ばず、統制によつて常に低位を保持せざるを得ない。農業の増産は強く要求せられてゐるけれども、農業労働の不足、勞賃の騰貴、しかも價格の抑壓により、増産の困難が加はり、生産物そのものゝ出廻りすら次第に惡化する。

凡そ以上の如きが建設經濟に固有なる根本的性格であり、建設經濟自體の包藏するそれらの矛盾性は、國の事情によつて異り、またその統制方法の改善などによつてこれを一應抑へることが可能だとしても、これを根本的に解決することは極めて困難といはねばならない。併し困難ではあるが克服せられねばならない。こゝに再組織問題の課題性があるのである。

思ふに、滿洲の特殊會社はかゝる經濟建設、その具體的表現としての五ヶ年計畫の擔當者であつて、それはまたかゝる建設經濟の矛盾的性格を本來的に分有するものである。たゞかゝる矛盾的性格がかの運命曲線の惡化を契機として具體化し自覺せられ、再組織問題として現はれたにすぎないともいひ得やう。この意味に於て、特殊會社の再組織問題は實は根本的には滿洲國民經濟の建設經濟的性格再批判の問題に外ならない。これを離れては再組織問題はその意義を失ふのである。

特殊會社の業績があがらず、その能率が低いといふならば、既に述べた如くそれは事實であるのだが、それは一方には、いな根本的にはかゝる建設經濟そのものの性格の反映であり、他方には特殊會社制度成立の事情によつて倍加せられるといふべきであらう。即ち滿洲國民經濟はそつ出發點に於て特殊會社制度を採用せざるを得なかつたのであるが、そのことによつて實は資本や技術は日本に仰ぐが、經營者從つて經營技術はこれを排斥し、多くの特殊會社は新らしいいはゞ素人經營者にその經營を一任するといふ行き方をとることゝなつた點を考へねばならない。<sup>註三</sup>經營は根本的に人の問題といはれるが、單に人でさへあれば誰でもよいといふのでないことはいふまでもない。特殊會社經營は特殊會社の歴史的課題を自らの課題と自覺せる専門的經營者を中心とする一體的な

組織を通してのみよくその任務を果し得るのである。特殊會社經營の能率が低いのはかゝる經營者を欠き、かゝる組織を欠ぐ點にその一因があるといはねばならない。この意味に於て、政府の機能刷新案も意味をもつ。併し單にそれだけで特殊會社の能率問題を解決し得るものでなく、また企業性の重視により特殊會社を營利會社の方向に向はしめることによつて能率問題を解決せんとする考へ方も歴史的發展の動向に逆くのみならず、事實として不可能なること既に述べた通りである。これによつては建設經濟の矛盾的性格を決して解決し得ないからである。特殊會社再組織の方向はこの建設經濟の矛盾的性格を解決するものでなければならぬ。

(註三) 勿論、後には、次第に専門的經營者の登場を見るに至つたことを注意しやう。

そこで政府案は謂はゆる重點主義を以て答へんとする。即ち政府案第三項はこの點に關し次の如くいふ。現在の物動計畫及び資金計畫に基づき眞に重點主義を徹底せしめ實行すべき事業と中止又は繰延べすべき事業とを明確に定め實行事業については必要資材の確實なる供給を行ひ當該事業の確實なる實現を期するものとす、と。

重點主義といふ言葉は常識的には如何にも合理的な意味をもつかの如く考へられ勝ちである。蓋し、資材が少くて全部に行き渡らし得ないのだから、重點をおく事業に優先權を與へることは當然の如く思はれるからである。だが、少し理論的に考へれば、それが必ずしもそうでないことが直ちに明かとなる。いふまでもなく、一切の事業は互に直接にか間接にか關聯をもつてゐる。それを重點事業だけ經營せしめ、他を中止せしめるとなるとその重點事業の經營すらも成立し得なくなるからである。また、重點事業と然らざる事業との區別も必ずしも明確に出来るものではない。要するに、重點主義は決して建設經濟の矛盾的性格を解決するものではなく、それは

却つて混亂を喚起する結果となる。それはこれまでの経験が明かに示してゐる。重點主義なるものは拙速主義であり、便宜主義に外ならない。眞の重點主義は計畫的重點主義とも呼ばるべきものでなければならぬ。それはしかしながら、計畫經濟に外ならない。計畫經濟に於てのみ眞の重點主義が可能であるといはねばならない。特殊會社の再組織もかゝる方向に向ふの外はない。

#### 四 結論——特殊會社再組織の方向

以上述べたところから明かな如く、特殊會社再組織の方向は、國民經濟としては計畫經濟の高度化であり、企業形態としては公社企業への方向でなければならぬ。既に述べた如く、現在、滿洲國民經濟は五ヶ年計畫の下に運営せられてゐるのであるが、その指導者たる五ヶ年計畫は謂はゆる重點主義に立脚するものであり、しかもその計畫の策定は單なる希望を表明する程度のもので、眞にそれ／＼の擔當者の規準となり、従つて國民經濟を全面的に指導し得るものではない。滿洲國民經濟はなほ建設經濟としてそれ自身矛盾的性格をもつこと既述の如くであるが、かゝる五ヶ年計畫の如き理論的根據薄弱なるものによる指導は却つて矛盾を増大するのみである。眞の五ヶ年計畫は國民經濟的再生産の基礎に立つものでなければならぬ。部分的重點主義的な計畫經濟から全體統一的な計畫經濟へ、従つて計畫經濟の高度化へ進むのでなければならぬ。これこそが建設經濟の矛盾的性格を解決し、特殊會社の非能率性の重要な一原因をも除去し得るからである。そしてかゝる要求は、對日期待の資金や物資が窮屈化すればするだけ益々強化せられるのである。この外には、建設經濟の矛盾的性格を解決し

得る道は存在しないのである。

かくの如き國民經濟の方向に對應して、特殊會社もその特殊會社の性格に徹底し、却つてこれを越える方向へ向ふのでなければならない。換言すれば、特殊會社は眞に計畫經濟的再生産の自覺的擔當者としての公社企業<sup>1)</sup>の方向に再組織されるのでなければならない。文字通り公私混合企業としての鵠的存在から眞に公私企業の統一たる公社企業へ向ふ外はない。吾々は特殊會社再組織の方向はこれ以外にあり得ないと思ふ。來るべき第二次五ヶ年計畫が上述の如き線に沿ふべきことも明かであらう。勿論、かゝる道が實際上極めて困難であることは認めなくてはならない。併し困難なるが故にこそ眞に課題性をもつともいひ得るのである。かゝる困難な課題遂行に基礎理論を提供するところに現代經濟學の根本的任務があると考へざるを得ない。それはともかく、日本國民經濟が逆轉への傾向を示すのに對應して、滿洲國民經濟も亦逆轉への傾向を示す際なれば、吾々は却つてこの正しき道を主張せざるを得ない。

#### 附記

本稿は去る五月二十五日、京都帝國大學經濟學會大會に於て發表せるものに少しく加筆したものである。

1) これについては作田博士、經濟の道、327頁以下、特に347頁以下參照。